

תהליך ניהול תקלות – Incident Management



1. קצר וקולע

מטרת התהליך והסבר קצר

תהליך ניהול השירות/ ניהול תקלות (Incident management) הוא התהליך שממליץ על הדרך היעילה ביותר לטפל בתקלות מחשב, בשיבושים במערכות מידע, בנפילות ובעיות וכל דבר שגורם להפרעה לשימוש במערכת מידע. ארגון שיישם תהליך זה יצליח לבנות מנגנונים "לשחזור שירות IT שנפל במינימום זמן ומינימום נזק לארגון".

או כהגדרת המשורר האנגלי בספרי ITIL:

"To restore normal service operation as quickly as possible and minimize the adverse impact on business operations."

אז... איך עושים את זה?

למעשה, ארגון שמעוניין לאמץ את התהליך הזה מקבל כן אוסף המלצות לפעולה, שמבוססות על הניסיון העולמי שהצטבר בנושא. ה-Best Practices של שיטת העבודה הבדוקה והמנוסה לתפעול מוקד השירות, הלא הוא ה-Service Desk. במהלך יישום התהליך ממסדים את הדרכים בהם משתמשי המחשב יכולים להגיע למוקד השירות (דרך: הפורטל, טלפונים, מיילים וכד'), הופכים את המוקד לגוף שיווקי שמקשר בין ה-IT ללקוחותיו (משתמשי המחשב בארגון) תוך איסוף דיווחים על תקלות ובקשות. הופכים את אנשי המוקד ל"פנים האדיבים של ה-IT" (Client Facing), ואת שאר יחידת מערכת המידע ליחידה "Service Oriented" שמתמקדת בעזרה לארגון להשיג את יעדיו. למעשה, אנשי ה-IT מספקים למשתמשים מערכות מידע שמאפשרות להם למלא את משימותיהם, וככה לייצר הכנסות לארגון. אבל לא רק.

במהלך יישום מוצלח של תהליך ניהול השירות לומד צוות ה-Service Desk כיצד לרדוף ולנסות לאתר לבד תקלות לפני שהן מביאות נזק. לאמץ שיטות לאיתור תקלות פרו-אקטיבי תוך שימוש במערכות שו"ב, כלי ניטור ושאר מנגנונים שיכולים לדווח להם על נפילה בביצועים של מערכת מידע. ומרגע שאותרה תקלה או אירוע שעלול להתפתח לתקלה – מוקד השירות הופך לקמב"ץ עד שהתקלה נפתרת: או שהמוקדן פותר את התקלה בעצמו, או שהם מעבירים את הטיפול למישהו שיפתור אותה "במינימום זמן ובמינימום נזק לארגון". ולסיום:

טיפול בתקלה מסתיים כאשר מוקדן השירות מוודא שהתקלה נפתרה וכולם מרוצים מהשירות שהם קיבלו.

מידע זה מוגש באדיבות חברת איי-טייל יועצים. ITIL® is a registered trade mark of AXELOS limited, UK



2. התועלת שתצמח לי

הערך שהתהליך מביא לארגון

ארגון שמיישם (לבד או בעזרת מומחה ITIL) את תהליך ניהול תקלות (Incident management) מביא לעצמו ערך עסקי רב. למשל:

יישום התהליך מאפשר לארגון לאתר תקלות ולשחזר מערכות מידע לפני שהעסקים נפגעים מההשבתה. כלומר: לאחר יישום התהליך - כל מערכות המידע יוכלו לעבוד בזמינות גבוהה יותר, וכך הארגון יוכל להפיק יותר תועלת עסקית ממערכות המידע, ולהימנע מנזקי מיחשוב.

ארגון שמיישם תהליך ניהול תקלות מקטין משמעותית את העבודה המיותרת והעלויות הלא-מתוכננות שנגרמות בגלל תקלות ואירועים. גם חיסכון בשעות עבודה של עובדי הארגון וגם בשעות עובדי ה-IT. יישום מדויק של תהליך ניהול תקלות מאפשר להתאים את פעילויות ה-IT לסדרי העדיפויות העסקיות של הארגון, ולמוקדן יש כלים להקצות יותר משאבים לפי הצורך העסקי, והכל בזמן אמת.

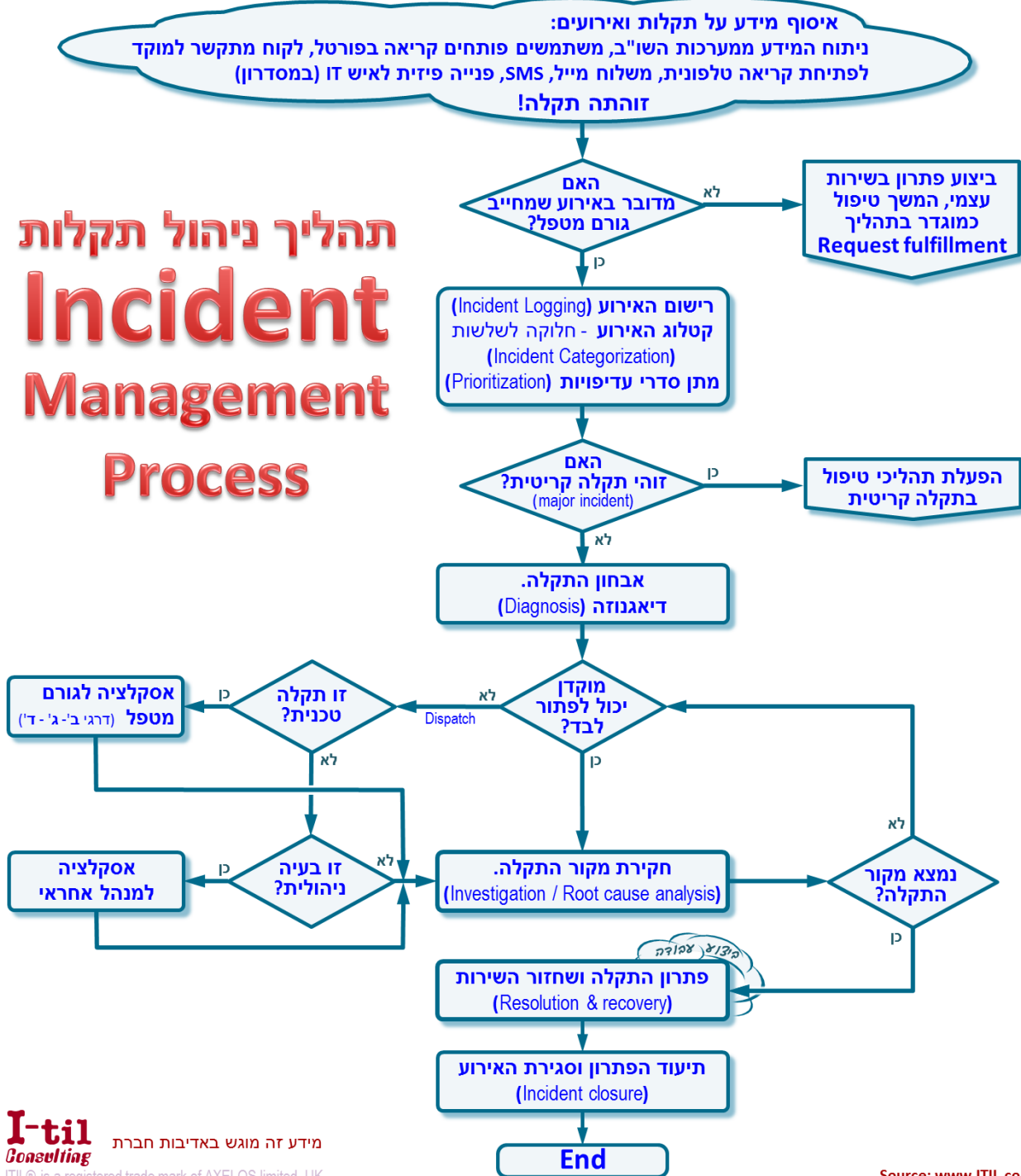
יישום מוצלח של התהליך מממש את חזון "Align IT to business": התאמת ה-IT לצרכים העסקיים. ניתן ללמד את מוקדני השירות לשמור את היד על הדופק העסקי של הארגון. ככה הם יכולים להמליץ על שיפורים ב-IT, ולזהות צרכים שיעזרו לארגון להרחיב את עסקיו.

מידע זה מוגש באדיבות חברת איי-טייל יועצים. ITIL® is a registered trade mark of AXELOS limited, UK



במהלך יישום מוצלח של תהליך ניהול תקלות/ ניהול השירות (Incident management) אנו רותמים את כל עובדי ה-IT לעבוד יחד ע"פ הלוגיקה הזו:

תהליך ניהול תקלות Incident Management Process



לתשומת הלב:

דיאגרמה זו מציגה תהליך עבודה גנרי, ע"פ הניסיון העולמי והניסיון שנצבר על ידינו במהלך יישום התהליך בארץ. בכל ארגון יש צורך להתאים את תרשים הזרימה על-פי המבנה הארגוני, התרבות הארגונית, מספר המשתתפים בתהליך וכלי העזר (SD, שו"ב וכד'). משימת התאמה זו מתבצעת ע"י מומחה ITIL בעת היישום.

אז איך התהליך עובד?

אלו הם השלבים ההכרחיים לניהול תקלות:

- @ איסוף מידע על תקלות ואירועים. ויש כאן שינוי תרבותי: לרתום את אנשי הארגון לפתוח קריאות בפורטל.
- @ חלק ניכר מהתקלות נועדו לפתרון בשירות עצמי. אל דאגה, הלקוחות (המשתמשים) אוהבים את זה.
- @ פתיחת ורישום קריאת שירות: מהו הרכיב שהתקלקל? לאיזו שלשה מתאימה התקלה? מה העדיפויות?
- @ תקלות קריטיות הן תקלות שפוגעות בלקוחות. יש תהליך אחר לטיפול בהן, שמתאים ללחץ ולהיסטריה.
- @ אבחון ראשוני של התקלה. המוקדן מנסה להבין את מהות התקלה כדי לדעת מי יפתור אותה.
- @ אם המוקדן יכול לפתור בעצמו את התקלה – סבבה, הוא פותר. מרבית הקריאות מסתיימות כאן.
- @ אם זוהי בעיה טכנית – הטיפול יועבר לגורם הטכני שמסוגל לפתור את הבעיה. אסקלציה לדרג גבוה.
- @ לפעמים מדובר בבעיה ניהולית העניין (תלונת לקוח?) יועבר למנהל הרלוונטי.
- @ ולבסוף – מי שלקח על עצמו את הטיפול בתקלה – מתחיל לחקור כדי להבין את שורש התקלה.
- @ לא מצליחים לזהות? מחזירים את הקריאה למוקד לאיתור הגורם היותר מתאים לטיפול בתקלה.
- @ ברוב המקרים כאן מתחילה העבודה על התקלה. עושים את כל הנדרש לשחזר את השירות שנפגע.
- @ ולמען רצוננו למנוע את התקלה בפעם הבאה – הגורם שטיפל בתקלה מתעד את הפתרון.
- @ המוקד יבדוק עם הלקוח שהוא מרוצה מפתרון התקלה, ויסגור את הקריאה.

האם התקנת כלי Service Desk מספיקה?

לא!!

כדי לנהל נכון את הטיפול בתקלות צריך קודם כל לתכנן את שיטת העבודה.

זה נשמע פשוט, אבל מרבית הארגונים הארץ לא נוקטים בשיטה זו. אם ב-IT ישנם אנשים שמעדיפים לעסוק בטכנולוגיה (להלן "טכנאידיים") הם יובילו קודם להתקנת מערכת Service Desk, ולאחר מכן ינסו להוציא ממנה את מירב התועלת. ומיד לאחר מכן חייבים לטפל בשינוי בתרבות הארגונית הנדרש: חייבים לשנות את שיטת העבודה כדי שתהיה יותר ממוקדת במתן השירות. לא רק תיקון הטכנולוגיה. ונדרש כאן "שיווק" של שיטת עבודה חדשה.

מהם שלבי היישום? או... איפה חברת איי-טיל יועצים יכולה לעזור לכם?

לאחר שהשתתפנו בהקמת מספר לא מבוטל של מוקדי שירות אנו ממליצים לכל ארגון שמעוניין לנהל בצורה נכונה את הטיפול בתקלות מיחשוב להשתמש ביועצים שלנו כדי להקים Service Desk שעובד כמו מוקדי שירות בעולם כולו. הייחוד שלנו הוא שאנו עושים עבורכם את העבודה הקשה:

גיבוש תהליך העבודה לניהול השירות. וכדי למצוא את השיטה האופטימלית לארגון שלכם אנו לא רק נשתמש בניסיון של ITIL, אלא נקפיד לשתף בתהליך את האנשים שבפועל מתקנים את התקלות אצלכם בארגון. ככה יהיה לנו תהליך מושלם עוד לפני שמתקנים את כלי ה-Service Desk.

אנחנו נספק לכם: תרשים זרימה מדויק של תהליך העבודה, נוהל מסודר לניהול אירועים ותקלות, סדנאות של שיתוף העובדים בגיבוש תהליך, כדי שיהיה קל למימוש.

קמפיין לניהול השינוי בתרבות העבודה. כדי לנצל כנדרש את הכלי לניהול אירועים ותקלות – יש לרתום את כל עובדי ה-IT לסגנון עבודה אחר: שיתופי, שקוף, שירותי. אנו נצמיד את אנשיכם ממיקוד בטכנולוגיה למיקוד במתן שירות. ללא התנגדות, ללא מלחמות מיותרות.

אנחנו נספק לכם: תכנית לקמפיין להגברת המודעות, הדרכות על התכנית, ליווי הפעולות להגברת המודעות, וגיבוש סקרי שביעות רצון הלקוחות.

לייווי מתודולוגי להקמת כלי ה-Service Desk. ספקי הכלים מעוניינים להתקין את הכלי ולהסתלק מהר ככל האפשר, בטרם אנשיכם למדו להפיק תועלת מהכלי. אנו נלווה את הקמת הכלי כדי שהוא יתאים לאנשינו.

אנחנו נספק לכם: בקרה על ספק הכלי, גיבוש SLA, גיבוש מדדים, גיבוש שיטות להפקת לקחים.

הפחתה משמעותית במספר התקלות. זה נשמע יומרני, אבל זו תוצאה שהתקבלה אצל הארגונים שיישמו איתנו את תהליכי ניהול השירות. נכון, תקלות IT קורות, וכנגד זה אין מה לעשות. אנחנו קוראים לזה "כוח עליון". אבל בעזרת תהליך נכון לניהול תקלות ניתן למנוע תקלות חוזרות ולקצר את משך הטיפול בהן!

אנחנו נספק לכם: שיטה להפחתת מספר התקלות בעשרות אחוזים!

שיפור בשביעות רצון הלקוחות. לפעמים אנחנו שוכחים שה-IT קיים כדי לסייע לארגון להשיג את מטרותיו, ותפקידם של עובדי ה-IT הוא לעזור לכל משתמש מחשב לעשות את תפקידם, ובכך הארגון ירוויח כסף. אנחנו נדריך את אנשי ה-IT בשיטה שתאפשר לכל משתמש להרגיש "לקוח זהב", כדי שייצא שבע רצון.

אנחנו נספק לכם: הדרכות במיומנויות מתן שירות, הגדרת סקרי שביעות רצון לקוחות, שיטות לשיפור שביעות הרצון של המשתמשים.

אנחנו נכין יחד אתכם את **רשימת השלשות**. הקטגוריות להגדרת תקלה. כמובן שתוך כדי הכנת רשימה זו נסייע לכם להכין את "רשימת השירותים" ([Service Catalog](#)), כפי שהלקוחות מכירים אותם.

אנחנו נספק לכם: רשימת שירותי ה-IT (*Client facing services list*), רשימת המערכות וכלי התשתית (*Supporting services list*), ורשימת השלשות (*Categories list*).

אנו נגבש יחד אתכם מנגנונים לשמירה על שיפור מתמיד. נסייע לכם להגדיר שיטות להבטיח שהשירות כל הזמן משתפר, ושהלקוחות נעשים יותר ויותר שבעי רצון.

אנחנו נספק לכם: שיטות לביצוע מבדקים, ביצוע מפגשי *Trend Analysis*, הדרכה וסדנה בנושא ניתוח אירוע והפקת לקחים.

מהם שלושת סודות ההצלחה ביישום Service Desk?

- @ **שיתוף**. לשתף את כל בעלי העניין כבר משלב תכנון הפרוייקט. כולם צריכים להיות שותפים למהלך.
- @ **תכנון תהליכים**. פרוייקט Service Desk הוא פרוייקט של יישום תהליך וכלי שתומך בתהליך.
- @ **מדדים ושיפור**. אם לא נדאג לשמור על מתח – לא יישאר זכר מהתועלות של המערכת.

מידע זה מוגש באדיבות חברת איי-טיל יועצים. ITIL® is a registered trade mark of AXELOS limited, UK

4. טיפים למיישם

איך עושים את זה. תכל"ס.

טיפ מס. 1: ההתחלה. קודם בוחרים כלי או קודם מתכננים תהליך?

הקמת Service Desk זהו לא פרוייקט טכנולוגי, אלא פרוייקט ביישום תהליך שנעזר בכלי. פרויקט או"ש. ארגונים שהצליחו להקים מוקד שירות מוצלח הם אלה שקודם כל תכננו את תהליך העבודה שמתאים לארגון שלהם, ואז מימשו את התהליך בעזרת כלי Service Desk מסחרי. אלו שהשתמשו בתובנות ממתודת ITIL הצליחו לאפיין תהליך טוב יותר מאלו שהמציאו את הגלגל מחדש. לידיעתכם: אחוז הכישלונות של פרוייקטי יישום Service Desk גבוה במיוחד כאשר הגישה לפרויקט היא טכנולוגית ולא תהליכית.

**טיפ מס. 2: בעלי העניין. את מי משתפים בהקמת התהליך?**

כל עובדי ה-IT, ובמיוחד אנשי התשתיות הם השותפים לתהליך. יש לשתף את כולם בבניית התהליך בדרך שתהיה מקובלת גם עליהם. ארגונים שהתמקדו רק בצוות המוקד בעת הקמת כלי ה-Service Desk לא הצליחו לרתום את שאר האנשים לתהליך, והיישום נכשל.

**טיפ מס. 3: התנגדות. כיצד מפחיתים את עוצמת ההתנגדות לשינוי?**

מדובר כאן בשינוי משמעותי בתרבות הארגונית ובשקיפות העבודה של אנשי ה-IT. לצערי, רוב הארגונים קודם מקימים מערכת Service Desk ואחר-כך משקיעים מאמצים אדירים לשכנע את עובדי ה-IT לעבוד עם המערכת. אנו ממליצים להתחיל את הפרוייקט ב"שיווק" התכנית, ולשתף את העובדים בגיבוש תהליך שיהיה מקובל עליהם. נדרש כאן "קמפיין" לשכנע את העובדים בנחיצות הפרוייקט. "למכור להם" את התועלות שייצאו לארגון ולהם מהשיטה החדשה. ולאחר מכן לנהל את השינוי בתרבות הארגונית על-פי עקרונות שיטת "Management of Change". ניהול השינוי עצמו. לתשומת הלב: מעט חברות מספקות שירותי "ניהול השינוי" במהלך היישום. איי-טיל יועצים היא אחת מהן.

**טיפ מס. 4: הכלי. איזה כלי Service Desk לבחור?**

לא תקבלו כאן תשובה חד-משמעית, אבל במידה ואתם מחפשים יועץ שייתן לכם תשובה לשאלה זו שימו לב שליועץ אין אינטרס "לייעץ" לכם לבחור בכלי שהוא מייצג. נדרש מישהו אובייקטיבי באמת. ואל דאגה: יש היום כלי מתאים לכל ייעוד ולכל תקציב – רק צריך לדעת לבחור.

**טיפ מס. 5: קטגוריות. לפני הגדרת השלשות – הקימו את רשימת השירותים!**

בעזרת השלשות אנו מקטלגים את סוג התקלה, כדי שבעתיד נוכל לנתח את ההיסטוריה ולהפיק תובנות עסקיות שיעזרו לנו להפחית את מספר התקלות. מאחר וההמלצה של ITIL היא לעודד את משתמשי הקצה לפתוח קריאות בעצמם, בפורטל הארגוני, הרי שהקטגוריה הראשונה בכל שלשה חייבת להיות "שירות IT" בשם שהוא מוכר ללקוחות/למשתמשים, או באנגלית "Client facing service". את רשימת "שירותי IT" מגבשים בעזרת "רשימת שירותים", ושיטת הכנת הרשימה מוגדרת בתהליך [Service Catalog](#). לתשומת הלב:



הכנת רשימת השירותים זו פעילות מורכבת, אבל אם עושים אותה נכון היא תשמש אותנו בקלות ב-CMDB. הכנת הרשימה זו איננה משימה לעובד זוטרי אלא לגורם בכיר או יועץ מומחה. (ולו בגלל העובדה שהכנת רשימה שכזו תיקח חצי שנה עבודה לזוטרי וחודש עבודה לבכיר/מומחה).

טיפ מס. 6: מדדים. כדאי לטרוח וליישם SLA?

אם אין מדדים – לא משתפרים. מוקד שירות עם מדדי SLA משתפר מחודש לחודש, וכך גם שביעות הרצון של הלקוחות. רק חשוב לזכור כל 3-5 שנים לשנות את המדדים.



הטיפים המועילים הללו מבוססים על הניסיון המצטבר של חברת I-til Consulting מהפרוייקטים שיועצה עשו בארץ.



מטרת התהליך היא (ציטוט מתוך ספרי ITIL):

“The purpose of **incident management** is to restore normal service operation as quickly as possible and minimize the adverse impact on business operations, thus ensuring that agreed levels of service quality are maintained.”

Copyright © AXELOS Limited 2012. All rights reserved. ITIL® is a registered trade mark of AXELOS limited, UK

<p>Incident Management process is:</p> <p>The process responsible for managing the lifecycle of all incidents. Incident management ensures that normal service operation is restored as quickly as possible and the business impact is minimized.</p> <p>(Source: the ITIL 2011 Glossary, © AXELOS Limited)</p>	<p>תהליך ניהול השירות הוא:</p> <p>התהליך האחראי לניהול מחזור החיים של כל האירועים. ניהול תקלות מבטיח כי פעולה של שירות IT רגיל תשוחזר במהירות אפשרית ובמינימום השפעה על העסקים.</p> <p>(מקור: מתוך התרגום של חברת איי-טיל יועצים למילון המונחים של ITIL 2011)</p>
--	--

מפה לניווט מהיר לכל תהליכי ITIL שבאתר – החזק את מקש ה-Ctrl ולחץ על התהליך הרצוי:



שם הקובץ: Incident Management by I-til Consulting.docx